

Strategi Penanganan Keluhan Layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) Di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya

STRATEGI PENANGANAN KELUHAN LAYANAN ATM (ANJUNGAN TUNAI MANDIRI) DI PT BANK TABUNGAN NEGARA KANTOR CABANG TANDES SURABAYA

Fitri Nurhidayati

12040674049 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)
Email : Fitrinurhidayaticks@gmail.com

Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP.

0023128303 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)
Email: vita.unesa@yahoo.com

Abstrak

Dewasa ini kebutuhan produk dan jasa perbankan menjadi salah satu tuntutan masyarakat yang menyebabkan perbankan mengalami persaingan ketat dalam memberikan layanan terbaik untuk menarik dan mempertahankan nasabahnya, tak terkecuali Bank Tabungan Negara sebagai salah satu perbankan milik negara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Strategi Penanganan Keluhan Layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) Di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskripsi dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian menggunakan 4 aspek penting terkait strategi penanganan keluhan secara efektif menurut Tjiptono (2008) yang meliputi: Empati terhadap pelanggan yang marah, Kecepatan dalam penanganan keluhan, Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan, dan Kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya telah melakukan beberapa strategi yang dapat dilihat dari 4 aspek tersebut. Empati terhadap pelanggan yang marah dengan sikap ramah, menanyakan permasalahan yang dialami, serta tetap tenang dalam menghadapi nasabah komplain. Namun, hal ini kurang maksimal karena *security* hanya berada pada pintu kantor bank saja. Sedangkan fasilitas ATM tidak dijaga. Serta tidak solusi yang memuaskan terkait pelayanan yang *offline*. Hal ini menunjukkan kurang adanya empati dari pihak BTN. Kecepatan dalam penanganan keluhan dilakukan secara tepat dan tepat baik secara langsung maupun *invoice* (call center) dengan estimasi waktu penyelesaian komplain 7 hari kerja serta adanya upaya menyelesaikan komplain tanpa adanya pengaduan dari nasabah terlebih dahulu. Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan dilakukan dengan pemberian pelatihan pegawai (*rollplay*) dan pembebasan biaya pengaduan. Kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan hanya disediakan call center 1500286 dengan tarif sesuai operator masing-masing.

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan, Strategi, Penanganan Keluhan

Abstract

Today the need for banking products and services become one of the demands that led to the banking community to experience tough competition in providing the best service to attract and retain customers, not to mention the Bank Tabungan Negara (BTN) as one of the state-owned banks. The purpose of this study was to describe the Complaints Handling Strategy ATM (Automatic Teller Machine) In the BTN Branch Office Tandes Surabaya. This type of research is descriptive with qualitative approach. Data was collected through interviews, observation, and documentation. The focus of research using four important aspects related to strategies for handling complaints effectively according Tjiptono (2008) which includes: Empathy against angry customers, speed in handling complaints, fairness or justice in solving problems or complaints, and Convenience for consumers to contact the company.

The results showed that the BTN Branch Tandes Surabaya has done some strategies that can be viewed from four aspects. Empathy with angry customers with a friendly attitude, asking problems experienced, and remain calm in the face of customer complaints. However, this is less than the maximum because of security only at the bank's office door only. While the ATM facility is not guarded by security. And the absence of a satisfactory solution related services offline. It showed a lack of empathy from the BTN. Speed in the handling of complaints made to respond to complaints quickly and accurately either directly or *invoice* (call center) with an estimated completion time of the complaint of 7 working days as well as the efforts to resolve complaints without any complaints from customers in advance. Reasonableness or fairness in solving permasalahan or complaints made by the administration of employee training (*rollplay*) and the complaint fee waiver. Easy for consumers to contact the company only provided call center 1500286 with the corresponding rates of each operator.

Keywords: Quality of Service, Strategy, Handling of Complaints

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin tinggi seperti sekarang ini menuntut setiap perusahaan untuk mempunyai strategi agar dapat bersaing atau bahkan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lain. Pada perusahaan bisnis jasa, keunggulan dalam bersaing dibutuhkan agar perusahaan tersebut mampu bertahan. Perkembangan perekonomian Indonesia khususnya sektor jasa telah menciptakan persaingan yang semakin ketat, tak terkecuali pada sektor jasa perbankan.

Dewasa ini kebutuhan akan produk dan jasa perbankan menjadi salah satu tuntutan masyarakat yang menyebabkan perbankan mengalami perubahan besar dalam persaingan dan penyelenggaraan transaksi antara perusahaan dan pelanggan (nasabah). Pihak perbankan berlomba-lomba untuk memberikan layanan terbaik dengan produk dan jasa untuk menarik dan mempertahankan nasabahnya, mulai dari kemudahan kredit, fasilitas ATM, gratis biaya administrasi, dll. Hal ini dimaksudkan agar nasabah menjadi loyal terhadap bank seperti kutipan pada jurnal online (<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>) berikut ini:

“Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan bank sebagai perusahaan jasa saat ini. Karena dewasa ini masalah kepuasan dan loyalitas nasabah melalui kualitas layanan terbaik menjadi komitmen bagi perbankan dalam menjalankan roda bisnisnya.”

Di Indonesia terdapat beberapa bisnis perbankan baik negara maupun swasta. Misalnya BNI, BTN, Mandiri, BRI, CIMB, BCA, Bank Muamalat, Bank Daerah, dll. Agar tidak kehilangan nasabah, Bank Negeri dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas agar mampu bersaing satu sama lain maupun dengan bank swasta.

PT Bank Tabungan Negara Tbk (BTN) merupakan salah satu perbankan plat merah (BUMN) Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas. Kegiatan usaha Bank BTN meliputi KPR dan Perbankan Konsumer; Perumahan dan Perbankan Komersial; Perbankan Syariah; Treasury & Asset Management (www.btm.co.id). Dibandingkan dengan bank lainnya, BTN merupakan bank khusus yang dibangun untuk menunjang sektor perumahan.

Bank BTN pernah mendapatkan penghargaan The Best Efficient Bank 2014 atas kinerja perusahaan tahun 2013 yang diberikan oleh harian Bisnis Indonesia melalui analisis kinerja keuangan perbankan tahun 2013 (www.btm.co.id). Selain itu, BTN mencatatkan Laba Bersih Triwulan III tahun 2015 sebesar Rp 1,22 Triliun yang tumbuh 61,8% dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Di sisi lain, BTN berhasil meningkatkan penyaluran kredit sebesar Rp 131,58 Triliun yang naik

sebesar 19,04% dibandingkan tahun lalu. Di tengah lemahnya ekonomi nasional, kinerja Bank BTN justru menunjukkan peningkatan. Kinerja perseroan rata-rata tumbuh di atas industri nasional. Bank BTN membukukan asset sebesar Rp 166,04 Triliun atau tumbuh 16,58% dari posisi sama tahun sebelumnya. Sementara kredit dan pembiayaan tumbuh sebesar 19,04% pada 30 September 2015 (www.btm.co.id).

Prestasi tersebut seharusnya dapat memotivasi Bank BTN untuk memberikan layanan yang berkualitas. Namun kenyataannya, sebagai perusahaan milik negara, Bank BTN dikenal dengan kualitas pelayanan yang buruk. Hal ini diungkapkan oleh Rajawa melalui rumahpengaduan.com sebagai berikut:

“..pelayanan di bank btn sangat buruk, terutama di bagian kpr, nasabah dibiarkan berjam2 menunggu untuk urusan akad kredit, jauh banget tingkat profesionalnya di banding bank2 lain” (25 Juli 2013).

Buruknya pelayanan BTN juga dapat dilihat dari masih ditemuinya beberapa kendala yang tercermin dari keluhan pelanggan terhadap layanannya. Keluhan tersebut seperti yang dialami oleh Erwan sebagai salah satu nasabah BTN sebagai berikut:

“ATM BTN di Indomart ternyata dia itu sudah berkurang seratus ribu tapi gak keluar uangnya. Paling ATMnya rusak tapi dicek di buku rekening masuk di ATM. Gak saya laporkan mbak. Males” (Wawancara pada 25 November 2015).

Sementara itu, keluhan lain juga diungkapkan oleh Siti Muntini melalui wawancara pada 25 November 2015 sebagai berikut :

“Mulai dari 2015 tahun ini sering eror. Pokoknya gak bisa diproses. Tapi di sana tidak. Pemuda tidak. Aku lari kesana. Dulu kuliah aku kirimkan. Lancar. Akhir-akhir ini berhenti. Tahun 2015 ini pengiriman uang atau penabungan uang itu masuk tetapi sering eror. Belum bisa bu mesinnya. Lalu ditulis menggunakan tangan dan disuruh kembali lagi. Tidak mau mas, lain waktu saja. Lalu aku ke caban pemuda sana”.

Kemudian, keluhan lain juga datang dari salah satu nasabah yang ingin membuat tabungan. Nasabah ini kecewa dengan layanan BTN yang kurang profesional. Berikut petikan wawancara peneliti dengan Ibu Indra selaku nasabah :

“Saya kemarin buat buku tabungan. Harusnya kan langsung jadi. Lah itu tidak ada tanda tangan dari ya gak tau ya namanya kepala cabang atau apa gitu. Lah disini lo petugasnya lo mungkin lagi pergi atau apa gak tau tapi tidak dijelaskan diawal. Coba kalo dijelaskan diawal saya tidak

mau buka disini. Harusnya buku itu kan yang bener saya pegang. Tapi tidak ada validasi sama stempel. Bilangnya, ibu nanti siang kesana lagi ya nanti ditandatangani, divalidasi sama ATMnya. Kan aneh. Saya ini orang kerja. Kesana hari kerja sudah kehilangan waktu satu hari. Kok gak bisa jadi. Saya kecewa. Harusnya dijelaskan diawal, bu ini petugasnya gak ada. Tabungannya nyusul. ATMnya nyusul. Mau ta. Lah. Tidak transparan” (Wawancara pada 26 November 2015).

Keluhan lain juga diungkapkan oleh Citra dan Dinda Pramesi melalui wawancara dengan peneliti bahwa kedua nasabah ini pernah mengalami ATM terdebet. Citra menuturkan, “Dulu pernah ambil uang tunai di ATM sini. Uangnya gak keluar tapi saldonya berkurang”. Sedangkan Dinda menuturkan, “ATM BTN itu jarang ada. Saya pernah mau ambil uang tapi uangnya gak keluar, tetep saldonya berkurang”.

PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya merupakan kantor cabang pembantu yang memberikan layanan di wilayah Surabaya Barat khususnya Kecamatan Tandes dengan rangkaian layanan yang mencakup KPR dan Perbankan Konsumer serta Perumahan dan Perbankan Komersial. Cabang ini merupakan cabang tertua di bawah BTN Cabang Surabaya Bukit Darmo yang dulunya berada langsung di awah BTN Cabang Surabaya Pemuda (Cabang Utama). Terjadi peningkatan jumlah nasabah di BTN ini dalam 3 bulan terakhir (Oktober, November, Desember) sesuai dengan pernyataan dari Ibu Norma selaku pegawai *customer service* BTN Cabang Tandes Surabaya melalui wawancara dengan peneliti pada 23 Desember 2015 sebagai berikut :

“Peningkatan jumlah nasabah 3 bulan terakhir ini sekitar 500 nasabah. Ini dari tabungan. Rata-rata perbulan sekitar 150-200an. Kita ada peningkatan nasabah. Jumlah nasabah total sekarang aja uda 20.141 nasabah. Karena kita memang termasuk outlet yang tertua ya di Surabaya Bukit Darmo”.

Seharusnya peningkatan nasabah ini diimbangi dengan pelayanan yang lebih baik. Tetapi faktanya masih terdapat keluhan. Berikut tabel daftar epengaduan nasabah yang masuk dalam Sistem Pengaduan Nasabah (SPN) :

Tabel 1.1
Keluhan Nasabah

No	Tanggal (2015)	Keluhan
1	4/8	Gagal tarik tunai di ATM BNI
2	31/8	Gagal tarik tunai di ATM BRI
3	11/9	Gagal tarik tunai di ATM BTN minimarket
4	29/9	Gagal transaksi pembayaran tiket kereta api
5	7/10	Gagal pembelian pulsa melalui m-banking
6	16/10	Gagal transfer ke rekening bank Danamon
7	4/12	Gagal pembelian pulsa m-banking
8	16/12	Indikasi penipuan ke rekening bank BRI

Sumber : Dokumen BTN Cabang Tandes Surabaya

Selanjutnya, untuk nasabah yang melakukan komplain terkait layanan ATM yang dilakukan pada ATM Cabang Tandes Surabaya pada 5 bulan terakhir (Agustus-Desember) tidak dimasukkan ke sistem SPN yang berjumlah 20 komplain. Untuk nasabah yang melakukan komplain terkait ATM kadaluarsa tidak dimasukkan sistem SPN dikarenakan tidak memerlukan proses berhari-hari. Berdasarkan keterangan di atas maka rata-rata komplain 5-6 nasabah per bulan.

Melalui observasi awal sebagai nasabah, peneliti pernah mengalami hal yang sama pada tanggal 17 Mei 2014 yaitu transfer melalui ATM BTN Cabang Tandes Surabaya yang gagal namun saldo tabungan terpotong. Kemudian, sering *offline*-nya ATM BTN Cabang Tandes Surabaya dan mobile banking juga pernah dialami oleh peneliti. Selain itu, pada tanggal 17 Juni 2015 lalu, peneliti melakukan penyetoran ke teller BTN Cabang Tandes Surabaya. namun, teller bank mengatakan bahwa sistem sedang *offline* sehingga tidak bisa mencetak saldo masuk pada buku tabungan. Pada tanggal yang sama, peneliti melihat nasabah yang sedang marah pada pegawai Bank BTN Cabang Tandes karena ketidakjelasan status rumahnya yang dibeli melalui layanan KPR (Kredit Pemilikan Rumah) BTN di BTN Cabang Tandes Surabaya.

Berdasarkan realita di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih mendalam mengenai strategi apa yang dilakukan oleh PT Bank Tabungan Negara Tbk, khususnya di BTN Cabang Tandes Surabaya dalam menangani keluhan nasabah terkait layanan perbankan. Adanya keluhan tersebut tidak menutup kemungkinan akan membuat nasabah beralih ke bank lain yang mempunyai kualitas pelayanan lebih baik sehingga PT Bank Tabungan Negara Tbk dituntut untuk dapat memperbaiki kualitas pelayanannya agar dapat bersaing dengan perusahaan perbankan lainnya. Mengingat pentingnya kualitas dalam pelayanan publik, maka peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian ini dengan judul **“Strategi Penanganan Keluhan Layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya”**.

A. Rumusan Masalah

Untuk menetapkan fokus penelitian berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka peneliti menyempitkan masalah yang akan diteliti dengan rumusan yakni: “Bagaimana Strategi Penanganan Keluhan Layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) Di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya?”

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Strategi Penanganan Keluhan Layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) Di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya.

C. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menyumbang kajian teoritis berdasarkan teori dan aplikasi yang diperoleh dari Ilmu Administrasi Negara khususnya dalam kajian pelayanan publik.

Manfaat Praktis

Bagi PT Bank Tabungan Negara Tbk

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai gambaran mengenai layanan penanganan keluhan sehingga PT Bank Tabungan Negara Tbk dapat memperbaiki dan mengembangkan layanan tersebut.

Bagi Mahasiswa

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai strategi peningkatan kualitas layanan, khususnya pada strategi penanganan keluhan nasabah di PT Bank Tabungan Negara Tbk.

Bagi Universitas Negeri Surabaya

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan masukan dalam bentuk laporan penelitian yang dapat digunakan sebagai pedoman atau referensi untuk penelitian yang sama.

KAJIAN PUSTAKA

A. Pelayanan Publik

Sampara dalam Sinambela (2008) menyatakan bahwa pelayanan adalah “suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antarseseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan”.

Sedangkan istilah publik berasal dari Bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Kemudian pelayanan publik menurut Sinambela (2008) adalah “pemuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara”.

Hal tersebut diperjelas dengan pengertian pelayanan umum dari Ibrahim (2008) yakni: “segala bentuk kegiatan pelayanan kepada umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D) dalam bentuk barang dan jasa baik dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Dalam hal ini, PT Bank Tabungan Negara Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa perbankan. Senada dengan Hardiyansyah (2011) yang mengatakan bahwa pelayanan publik merupakan pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan/atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D) dalam bentuk barang dan jasa baik dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan.

B. Asas-asas Pelayanan Publik

Dalam pelaksanaannya, pelayanan publik membutuhkan asas-asas yang harus diperhatikan. Asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik dijelaskan di dalam Keputusan Menpan No 63 Tahun 2003 (dalam Hardiyansyah, 2011) sebagai berikut:

- Transparansi. Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- Akuntabilitas. Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- Kondisional. Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- Partisipatif. Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- Kesamaan hak. Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
- Keseimbangan Hak dan Kewajiban. Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Sedangkan menurut Pasal 4 UU No 25 No 2009 (dalam Hardiyansyah, 2011), penyelenggaraan publik mempunyai asas sebagai berikut:

- Kepentingan umum;
- Kepastian hukum;
- Kesamaan hak;
- Keseimbangan hak dan kewajiban;
- Keprofesionalan;
- Partisipatif;
- Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
- Keterbukaan;
- Akuntabilitas;
- Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;
- Ketepatan waktu; dan
- Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Dari beberapa penjelasan yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa asas-asas dalam penyelenggaraan pelayanan publik yaitu transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan hak serta keseimbangan hak dan kewajiban.

C. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan sangat penting dan berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. "Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan" (Sinambela, 2008). Pelayanan dikatakan berkualitas dan memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

Berdasarkan pengertian kualitas, baik hasil yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (dalam Sinambela, 2008) mengemukakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok

1. Kualitas terdiri atas sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk;
2. Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Selanjutnya, Ibrahim (2008) menyatakan bahwa kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi yang dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan mungkin melebihi harapan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang istimewa dan bebas dari segala kekurangan atau kerusakan.

D. Strategi Pelayanan Publik

Dalam penyelenggaraan pelayanan, diperlukan adanya strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Nantinya pelayanan yang berkualitas ini diharapkan dapat menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Dengan demikian, loyalitas pelanggan dapat terbentuk. Strategi pelayanan menurut Tjiptono (2008) yang lebih spesifik pada strategi penanganan komplain secara efektif meliputi 4 aspek sebagai berikut:

1. Empati terhadap Pelanggan yang Marah

Dalam menghadapi pelanggan yang emosi atau marah, staf layanan pelanggan harus 'berkepala dingin' dan bersikap empati. Bila tidak, situasi bakal bertambah runyam. Untuk itu perlu diluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan mereka dan berusaha memahami situasi yang dirasakan oleh pelanggan tersebut. Dengan demikian permasalahan yang dihadapi dapat menjadi jelas, sehingga pemecahan yang optimal dapat diupayakan bersama.

2. Kecepatan dalam Penanganan Keluhan

Kecepatan merupakan hal yang sangat penting dalam penanganan keluhan. Apabila keluhan pelanggan tidak segera ditanggapi, maka rasa tidak puas terhadap perusahaan akan menjadi permanen dan tidak dapat diubah lagi. Sedangkan apabila keluhan dapat ditangani dengan cepat, maka ada kemungkinan pelanggan tersebut menjadi puas. Apabila pelanggan puas dengan cara penanganan keluhanannya, maka besar kemungkinannya ia akan menjadi pelanggan perusahaan kembali.

3. Kewajaran atau Keadilan dalam Memecahkan Permasalahan atau Keluhan

Perusahaan harus memperhatikan aspek kewajaran dalam hal biaya dan kinerja jangka panjang. Hasil yang diharapkan tentunya adalah situasi "win-win" (fair, realistis, dan proporsional), di mana pelanggan dan perusahaan sama-sama diuntungkan.

4. Kemudahan Bagi Konsumen untuk Menghubungi Perusahaan

Akses konsumen terhadap perusahaan dalam rangka menyampaikan komentar, saran, kritik, pertanyaan, maupun keluhan merupakan faktor krusial yang harus dipertimbangkan secara cermat. Di sini sangat dibutuhkan adanya metode komunikasi yang mudah dan relatif tidak mahal, di mana pelanggan dapat menyampaikan keluhan-kesahnya.

METODE

Penelitian dengan judul Strategi Penanganan Keluhan Layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini berada di Kantor BTN Cabang Tandes Surabaya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data berikut :

A. Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini berupa data baik dalam bentuk catatan dan rekaman hasil wawancara dengan informan maupun catatan hasil observasi tentang kondisi yang ada di lapangan, khususnya tentang layanan penanganan keluhan.

B. Data Sekunder

Sumber data sekunder menurut Sugiyono (2008) merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder adalah dokumen tertulis terkait pelaksanaan pelayanan penanganan keluhan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer dan teknik pengumpulan data yang lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Sugiyono, 2008). Berikut penjelasannya:

1. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur dengan instrumen wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan (Esterberg dalam Sugiyono, 2008). Penggunaan wawancara jenis ini dimaksudkan agar peneliti fokus pada pertanyaan yang relevan dengan masalah penelitian sehingga pertanyaan yang diajukan kepada subyek penelitian bersifat sistematis.

Adapun subyek penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bapak Ris Joko Saputro selaku Kepala Cabang BTN Cabang Tandes Surabaya.
2. Ibu Veni, Ibu Norma dan Ibu Septy selaku *Customer Service* BTN Cabang Tandes Surabaya.
3. Dinda Pramesi, Citra, dan Ibu Sri selaku nasabah BTN Cabang Tandes Surabaya.

2. Dokumentasi

Dokumentasi pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat dan mencatat data hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap narasumber dan juga pengambilan foto terkait pelayanan penanganan keluhan, khususnya pada layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya.

3. Observasi

Observasi dalam penelitian ini merupakan pengamatan secara langsung terhadap penanganan keluhan layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) di PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Tandes Surabaya dimana peneliti hanya datang di lokasi tanpa ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya

Sesuai dengan yang telah dipaparkan pada latar belakang di atas bahwa dari beberapa layanan yang disediakan oleh BTN Cabang Surabaya, layanan ATM menjadi layanan yang sering mengalami komplain dari nasabah. Keluhan yang sering dilaporkan antara lain terkait terpotongnya saldo rekening meskipun gagal transfer dan gagal tarik tunai serta sering offlinenya ATM. Sehingga perlu untuk mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan BTN Cabang Tandes Surabaya dalam meningkatkan kualitas layanan ATM ini, terutama pada penanganan komplain nasabah.

Dalam meningkatkan kualitas pelayanannya tersebut, BTN Cabang Tandes Surabaya menerapkan beberapa strategi dalam menangani komplain terkait layanan ATM. Selanjutnya, peneliti akan mengkaji strategi tersebut dengan pisau analisis menggunakan teori dari Tjiptono (2008) yaitu penanganan komplain secara efektif. Terdapat 4 aspek yang sangat penting dalam menangani komplain. Empataspek tersebut antara lain :

1. Empati terhadap Pelanggan yang Marah

Indikator mengenai empati terhadap pelanggan yang marah ini berkaitan dengan kepedulian pemberi layanan kepada pelanggannya. Pemberi layanan harus bersikap peduli kepada setiap pelanggannya, terutama pelanggannya yang marah agar permasalahan tidak semakin memburuk. Adanya sikap empati dapat meredam emosi dari pelanggan yang marah saat melakukan komplain. Hal tersebut dikarenakan adanya empati. Pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya menunjukkan empati terhadap nasabah yang marah

melalui sikap peduli dan perhatian penuh kepada nasabah.

Sejak nasabah datang, *security* telah menunjukkan sikap peduli dan perhatian dengan membukakan pintu, menanyakan apakah yang bisa dibantu, memberikan nomer antrean, dan tidak segan untuk mengantarkan langsung nasabah ke bagian yang ingin dituju. Tetapi, disayangkan karena *security* hanya berada di pintu kantor BTN saja. Sedangkan di bagian ATM yang letaknya terpisah dengan kantornya tidak terdapat *security* yang berjaga. Selanjutnya, bagi nasabah yang komplain, *customer service* menunjukkan sikap kepedulian tersebut melalui pertanyaan-pertanyaan untuk menggali informasi mengenai komplain dimana hal ini akan membantu nasabah untuk menyampaikan keluhannya dan *customer service* dapat segera menangani komplain tersebut. Hal ini dibuktikan melalui pernyataan dari beberapa pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya seperti kepala cabang dan pegawai *customer service* yang menyatakan bahwa empati kepada nasabah yang marah adalah dengan sikap tenang dengan menunjukkan senyum dan menjabat tangan. Kemudian menanyakan masalah apa yang menjadi keluhan nasabah. Pegawai juga tidak lupa untuk meminta maaf atas ketidaknyamanan menggunakan layanan ATM Bank BTN. Pegawai BTN juga berusaha menggali informasi terkait keluhan nasabah agar dapat segera diselesaikan.

Pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya, khususnya *customer service* juga menunjukkan sikap ramah dengan prinsip “senyum salam sapa”. Hal ini dibuktikan oleh pernyataan dari beberapa nasabah yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai BTN Cabang Tandes Sudah cukup baik. *Customer service* sudah menunjukkan sikap yang ramah saat menghadapi komplain. *Customer service* juga tidak lupa untuk meminta maaf atas ketidaknyamanan dalam menggunakan layanan ATM BTN.

Pemaparan di atas telah membuktikan bahwa strategi penanganan keluhan terkait empati terhadap nasabah yang marah sudah dilakukan dengan beberapa upaya oleh para pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya. Upaya-upaya tersebut antara lain yaitu menunjukkan sikap ramah, menanyakan permasalahan yang dialami, dan tetap tenang dalam menghadapi nasabah yang melakukan komplain. Hal ini dialami juga oleh penulis yang sekaligus sebagai nasabah BTN. Meskipun telah melakukan upaya-upaya tersebut, BTN masih belum bisa memberikan solusi yang memuaskan. Hal ini tentu menunjukkan bahwa sikap empati yang ditunjukkan kurang maksimal.

2. Kecepatan dalam Penanganan Keluhan

Indikator mengenai kecepatan dalam penanganan keluhan ini berhubungan dengan daya tanggap dan kecepatan penyedia layanan dalam menangani keluhan pelanggan. Kecepatan dalam menangani keluhan menjadi hal yang sangat penting karena keluhan pelanggan yang tidak segera ditangani akan menimbulkan rasa tidak puas yang akan menjadi permanen dan tidak bisa dirubah lagi. Atau dapat dikatakan keluhan yang tidak segera

mendapatkan penanganan dapat menimbulkan masalah yang lebih lanjut.

PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya terkait keluhan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) telah berusaha untuk menyelesaikan komplain nasabah dengan cepat. Penanganan keluhan nasabah di Bank BTN ini mempunyai prosedur yang sederhana. Nasabah dapat datang langsung ke Kantor Cabang BTN terdekat. Setiap nasabah yang datang ke Cabang Tandes Surabaya akan disambut oleh *security*, ditanyai apa yang bisa dibantu, diberikan nomor antrean, kemudian jika perlu akan diantar oleh *security* ke bagian yang ingin dituju. Kemudian setelah itu nasabah dipersilahkan duduk untuk menunggu dipanggil gilirannya oleh *customer service*. Nasabah yang komplain diwajibkan untuk menunjukkan identitasnya seperti KTP, buku tabungan, dan kartu ATM. Nasabah yang komplain tidak boleh diwakilkan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Setelah melakukan verifikasi data, nasabah akan diminta untuk menuliskan komplainnya di form pengaduan nasabah. Selanjutnya, form tersebut diserahkan ke *customer service* untuk lembar yang pertama dan lembar yang kedua disimpan oleh nasabah sebagai bukti telah melakukan komplain.

Pengaduan nasabah lebih disarankan oleh *customer service* untuk mendatangi kantor cabang BTN terdekat. Untuk pengaduan melalui call center 1500-286 kurang disarankan karena *customer service* kesulitan untuk mengkroscek keluhan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Norma selaku pegawai *customer service*. PT Bank Tabungan Negara sendiri juga telah berupaya untuk menyelesaikan komplain dengan cepat terkait layanan ATM bahkan meskipun nasabah belum melakukan komplain. Apabila ada transaksi yang gagal maka akan muncul di sistem *Customer Service*. Dari situ *customer service* dapat mengetahui siapa saja yang terdebet. Sehingga *customer service* dapat segera menangani hal tersebut tanpa adanya komplain dari nasabah terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan penuturan dari Ibu Veni dan Bapak Ris selaku pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya.

Pada dasarnya setiap nasabah ingin dilayani dengan cepat dan tepat. Tidak terkecuali nasabah Bank BTN Cabang Tandes Surabaya. Estimasi waktu yang diberikan kepada nasabah untuk menyelesaikan keluhan adalah selama 7 hari. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai BTN Cabang Tandes dan beberapa nasabah BTN. Apabila penanganan keluhan tidak selesai dalam waktu yang telah ditetapkan (7 hari), maka pihak BTN Cabang Tandes Surabaya ini akan menghubungi pihak pusat agar komplain nasabah segera ditangani. Menurut Dinda, estimasi waktu penyelesaian komplain yang diberikan oleh BTN tersebut cukup lama. Tetapi beliau memaklumi bahwa hal itu dikarenakan penanganan komplain harus melalui proses.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan nasabah, strategi penanganan keluhan terkait kecepatan dalam penanganan keluhan yang dilakukan BTN Cabang Tandes Surabaya ini terlihat cukup baik. Pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya telah berupaya

menyelesaikan semua komplain dengan segera bahkan tanpa adanya pengaduan dari nasabah.

3. Kewajaran atau Keadilan dalam Memecahkan Permasalahan atau Keluhan

Indikator mengenai kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan ini berkaitan dengan biaya dan kinerja jangka panjang. Hasil yang diharapkan tentunya situasi “win-win” atau adil antara perusahaan dengan pelanggannya sehingga perusahaan dan pelanggan sama-sama diuntungkan, tidak ada kerugian yang ditanggung oleh satu pihak. PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya sebagai perusahaan yang bersifat profit juga harus memperhatikan aspek ini.

Terkait aspek kewajiban dalam hal kinerja pegawai, PT Bank Tabungan Negara Tbk memberikan kewajiban pada pegawai khususnya *customer service* setelah menangani komplain. Kewajiban ini dinamakan *customer intimacy* dan *cross selling*. *Customer intimacy* adalah saat dimana pegawai berusaha mengenal nasabahnya dengan bertanya tentang profil nasabah dan hal lainnya sehingga tampak akrab. Sedangkan *cross selling* adalah promosi program perbankan BTN yang dilakukan oleh *customer service* setelah melakukan *customer intimacy*. Produk yang ditawarkan disesuaikan dengan profil nasabah. Misalnya program tabungan Junior yang ditawarkan kepada nasabah yang mempunyai anak dengan jenjang pendidikan SMP (Sekolah Menengah Pertama). Di dalam *cross selling*, *customer service* diwajibkan untuk mempromosikan minimal 2 program.

Selain *customer intimacy* dan *cross selling*, terkait aspek kinerja pegawai, PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya juga melakukan pelatihan yang dinamakan *rollplay*. Hal ini sesuai dengan penuturan Bapak Ris. *Rollplay* adalah sebuah pelatihan dengan kondisi seperti pada saat melayani nasabah. Pelatihan ini khususnya diperuntukkan bagi *customer service*, *teller*, dan *security (front liner)*. Melalui *rollplay* ini diharapkan pegawai BTN, khususnya *customer service* dapat lebih siap untuk menghadapi situasi apapun dalam menangani melayani nasabahnya, tak terkecuali pada penanganan komplain. Sehingga kesalahan dan kekurangan dapat dihindari untuk meningkatkan kepuasan nasabah.

Menurut penuturan dari beberapa nasabah, kinerja pegawai *customer service* sudah baik. *Customer service* sudah memberikan pelayanan yang cepat dan tidak menunda-nunda untuk melakukan penyelesaian komplain. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai *customer service* telah sesuai dengan harapan mereka.

Sementara mengenai aspek biaya, PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya hanya mengembalikan sejumlah uang yang terdebet saja. Tidak ada ganti rugi lain terkait keluhan ATM apabila penyelesaiannya lebih dari seminggu. Bagi nasabah yang melakukan komplain tidak dikenakan biaya komplain secara langsung (*face to face*) di kantor cabang BTN. Hal tersebut sesuai penuturan dari Ibu Norma selaku pegawai *customer service* dan beberapa nasabah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan nasabah yang telah peneliti paparkan sebelumnya membuktikan bahwa strategi penanganan komplain oleh PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya terkait kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan ini sudah dilakukan dengan cukup baik. Meskipun kompensasi terkait biaya tidak ada, tetapi nasabah sudah cukup puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai customer service. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari beberapa nasabah yang telah dipaparkan sebelumnya.

4. Kemudahan Bagi Konsumen untuk Menghubungi Perusahaan

Indikator mengenai kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan ini berhubungan dengan upaya penyedia layanan dalam memberikan fasilitas yang terjangkau untuk menyampaikan keluhan, komentar, kritik dan saran. Ketersediaan sarana dan prasarana tersebut menjadi hal penting bagi perusahaan untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya. Dengan adanya sarana dan prasarana untuk mempermudah perusahaan menjalin hubungan dengan pelanggannya, maka pelayanan yang diberikan menjadi lebih berkualitas. Sehingga dibutuhkan metode komunikasi yang mudah dan relatif tidak mahal dimana pelanggan dapat menyampaikan keluhan kesahnya.

Terkait kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan, PT Bank Tabungan Negara Tbk melakukan upaya dengan menyediakan sarana dan prasarana komunikasi untuk mempermudah nasabahnya menyampaikan komplain, pertanyaan, kritik, maupun saran. Sarana dan prasarana yang telah disediakan berupa Call center 1500286. Sedangkan media sosial seperti twitter (@BankBTNCoid) dan facebook (BankBTNCoid) tidak dapat digunakan sebagai sarana pengaduan, hanya sebagai penyampaian informasi saja. PT Bank Tabungan Negara Tbk belum menyediakan saluran telepon bebas pulsa. Nasabah akan dikenakan biaya sesuai dengan operator telepon masing-masing apabila menghubungi *call center*.

Komplain terkait transaksi yang gagal disarankan untuk menghubungi *call center* 1500286 atau datang langsung ke BTN cabang terdekat. Hal itu sesuai dengan dokumentasi salah satu balasan operator twitter akun milik BTN yang menyarankan kepada nasabah yang mengeluh karena transaksinya gagal untuk menghubungi kantor cabang terdekat.

Meski telah disediakan layanan pengaduan secara *invoice* melalui call center 1500286, nasabah lebih suka mendatangi kantor cabang BTN secara langsung. Nasabah merasa lebih puas apabila datang langsung ke kantor cabang BTN. Mereka merasa lebih mudah untuk melakukan komplain. Hal ini sesuai dengan penuturan dari Dinda Pramesi dan Ibu Sri selaku nasabah dari Bank BTN Cabang Tandes Surabaya yang lebih senang untuk datang langsung ke cabang BTN terdekat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan nasabah yang dipaparkan oleh peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa strategi penanganan komplain oleh PT Bank Tabungan Negara Cabang

Surabaya terkait kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan ini belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini dikarenakan sarana yang disediakan oleh BTN mempunyai fungsi yang terbatas. Misalnya media sosial yang belum dapat digunakan untuk melakukan pengaduan. Sarana ini hanya digunakan untuk mendapatkan informasi saja. BTN juga belum menyediakan layanan telepon bebas pulsa. Dalam hal ini, setiap nasabah akan dikenakan biaya sesuai tarif masing-masing operator apabila menghubungi call center.

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan uraian hasil analisis mengenai strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) di PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya yang telah penulis paparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan ATM, BTN Cabang Tandes Surabaya telah melakukan beberapa strategi. Strategi tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Tjiptono (2008) tentang strategi penanganan komplain secara efektif yang meliputi 4 aspek penting yaitu empati terhadap nasabah yang marah dilakukan dengan menunjukkan sikap ramah, menanyakan permasalahan yang dialami, dan tetap tenang dalam menghadapi nasabah yang melakukan komplain. Namun, hal ini menjadi kurang maksimal karena *security* hanya berada pada pintu kantor bank saja. Sedangkan fasilitas ATM tidak dijaga oleh *security*. Hal ini menunjukkan kurang adanya empati apabila terdapat nasabah yang kesulitan menggunakan fasilitas tersebut. Kemudian, tidak adanya solusi yang memuaskan terkait layanan yang *offline* menyebabkan bahwa empati yang ditunjukkan tidak cukup baik.

Selanjutnya, terkait kecepatan dalam penanganan keluhan dilakukan dengan menanggapi keluhan secara cepat dan tepat baik secara langsung (*face to face*) maupun melalui *call center* 1500286 dengan estimasi waktu penyelesaian komplain selama 7 hari kerja. Pegawai BTN Cabang Tandes Surabaya telah berupaya menyelesaikan semua komplain dengan segera bahkan tanpa adanya pengaduan dari nasabah.

Terkait kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan dilakukan dengan pemberian pelatihan kepada pegawai yang bernama *rollplay* agar pegawai BTN semakin terlatih untuk melayani nasabahnya, tak terkecuali penanganan komplain agar menghindari kesalahan yang dapat merusak citra perusahaan. Sedangkan aspek biaya dapat dilihat dari pembebasan biaya pengaduan.

Terakhir, terkait kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan dilakukan dengan penyediaan sarana pengaduan berupa call center. Sedangkan media sosial belum dapat digunakan untuk melakukan pengaduan. Sarana ini hanya digunakan untuk mendapatkan informasi saja. BTN juga belum menyediakan layanan telepon bebas pulsa.

B. Saran

Berdasarkan uraian hasil penelitian sebelumnya, peneliti memiliki beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT Bank Tabungan Negara Cabang Tandes Surabaya agar pelayanan penanganan keluhan layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) dapat menjadi lebih baik lagi. Saran tersebut diantaranya :

1. Terkait call center yang masih dikenakan tarif sesuai operator masing-masing, PT Bank Tabungan Negara dapat mengembangkan layanan itu dengan memberikan layanan telepon bebas pulsa.
2. Terkait kurang maksimalnya fungsi *security*, BTN dapat menambah jumlah *security* untuk menjaga ATM.
3. Untuk sarana seperti website dan sosial media dapat dikembangkan menjadi sarana pengaduan dan disosialisasikan kepada nasabah.
4. Terkait jaringan atau sistem yang *offline* di BTN diharapkan dapat memberikan solusi agar pelayanan dapat tetap berjalan. Misalnya penggandaan data-data nasabah secara komputerisasi yang tidak terhubung dengan jaringan atau sistem. Hal ini bertujuan agar pada saat jaringan atau sistem *offline*, pelayanan dapat tetap berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/05/03/09441743/Inilah.9.Kasus.Kejahatan.Perbankan, diakses pada 12 Desember 2015 pukul 12:17 WIB

Devrye, Catherine. 1997. *Good Service is Good Business: 7 Strategi Sederhana Menuju Sukses*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.

<http://rumahpengaduan.com/2013/01/10/customer-service-btn-tidak-masuk-semua/>, diakses 01 Oktober 2015 pukul 11:03 WIB.

<http://forum.detik.com/kecewa-terhadap-pelayanan-bank-btn-t216884.html>, diakses pada 12 Oktober 2015 pukul 08:12 WIB.

Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju.

Nawawi, Hadari. 1995. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pribadi, R Agustinus Anggoro, dkk. 2007. *Strategi Membangun Kualitas Pelayanan Perbankan untuk*

Menciptakan Kepuasan Nasabah Berorientasi Pada Loyalitas Pada BRI Cabang Blora dan Unit Online-nya. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, (Online), Vol 4, Nomor 2: hal 44-60, (<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>, diakses pada 25 Agustus 2015).

Rahmayanty, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

regional.kompas.com/read/2015/08/10/19230711/Uang.Nasabah.Hilang.Bank.Mandiri.Salahkan.Virus.Komputer, diakses pada 12 Desember 2015 pukul 12:12 WIB.

Romansyah, Kartika Martha Putri. 2015. *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT KAI (PERSERO) DAOP VIII Stasiun Gubeng Surabaya (Studi pada Ticketing)*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Tjiptono, Fandy. 2008. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality, & Satisfaction : Edisi 3*. Yogyakarta: Andi.

Tyagita, Gita Ajiz. 2015. *Strategi Penanganan Keluhan Layanan Telkom Speedy di PT Telkom Kantor Pusat Divisi Regional V Surabaya*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Info/Berita-BTN/Bank-BTN-Sabet-The-Best-Efficient-Bank-2014, diakses pada 11 Desember 2015 pukul 07:40 WIB.

www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Info/Berita-BTN/LABA-BANK-BTN-TRIWULAN-III-2015-TUMBUH-61,8, diakses pada 12 Desember 2015 pukul 13:12 WIB.